

O IMPACTO DO ALTO ÍNDICE DE TURNOVER NAS EMPRESAS

Alexandre Corrêa – MBA Gestão de Pessoas¹

Ednar Rafaela Mieko Shimohigashi – MBA Gestão de Pessoas²

Fernando Alberto Jorgeto – Especialização em EaD e Tecnologias Educacionais³

Introdução

É importante conhecer os fatores que levam uma empresa a ter um índice mais elevado de rotatividade. Para Chiavenato (2005), a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. De acordo com o mesmo autor, rotatividade é o fluxo de pessoal na organização, fazendo com que cada saída de funcionário, ocorra uma reposição.

E é nesse contexto que esta pesquisa tem o propósito de compreender: como o *turnover* pode impactar negativamente nos resultados de uma organização, considerando o cenário competitivo atual, quais fatores contribuem para a rotatividade de colaboradores e como uma organização pode se tornar mais atrativa.

Materiais e metodologias

O conceito de *turnover*, conforme Roesch (1978 *apud* Lemos, 2010) é uma expressão inglesa labor e compreende as admissões, demissões a pedido (voluntária) ou por iniciativa da empresa (involuntária), abandono de emprego e outras dispensas. Rosário (2006) cita quais as causas mais comuns que levam os colaboradores a deixarem as empresas: ofertas mais atraentes por outras empresas; ambiente e imagem organizacional; o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira; as condições de trabalho da organização; a cultura organizacional da empresa; a política de recrutamento e seleção de recursos humanos; falta de reconhecimento.

Segundo Mobley (1992), para avaliar os fenômenos que provocam o *turnover* é necessário avaliar o comportamento individual. No próprio processo seletivo também é possível identificar as preferências e fatores que atraem os colaboradores, bem como quando os gestores participam do processo seletivo.

¹ alexandre@notoria.net.br Unicesumar – Centro Universitário Cesumar.

² ednar.shimohigashi@unicesumar.edu.br Unicesumar - Centro Universitário Cesumar.

³ fernando.jorgeto@unicesumar.edu.br Unicesumar - Centro Universitário Cesumar.

Este estudo se classifica com uma pesquisa qualitativa, Hair Jr *et al* (2005) que representam descrições sem atribuição direta de números, e que induz a descobertas. Além disso, o artigo é uma pesquisa exploratória que segundo Hair Jr *et al* (2005) é útil para a implementação de prática inovadoras, e abre janela para as percepções, comportamentos e necessidades. Para a busca de dados da empresa foram utilizados entrevistas, conforme Marconi e Lakatos (2010), a entrevista tem como objetivo a obtenção de informações do entrevistado para averiguação dos fatos, e é um procedimento utilizado na investigação social. E também foi utilizada a observação, conforme Marconi e Lakatos (2010) serve para examinar fatos ou fenômenos e ajudar o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não possuem consciência. E o artigo trabalha com a pesquisa de campo, segundo Marconi e Lakatos (2010) possui o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para o qual procuramos uma resposta. A entrevista aconteceu entre os dias 08 à 28 de Agosto 2014, desde a equipe de vendas, diretor presidente e supervisor comercial.

O estudo foi realizado na empresa Notória Treinamento e Gestão Empresarial, empresa de pequeno porte localizada na cidade de Timbó, no estado de Santa Catarina. A empresa atua há 8 anos, prestando serviços de consultoria, treinamentos e palestras *in company*, oferecendo soluções nas áreas de gestão de processos financeiros e contábeis. Atualmente conta com 11 colaboradores onde é administrada por seu diretor presidente e, gerenciada por um supervisor administrativo/comercial, os departamentos são compostos por dois colaboradores nas áreas financeiras e contábeis, um colaborador na área administrativa de documentação e contratos, dois colaboradores que atuam em marketing e publicidade e, quatro colaboradores na área de vendas e diagnóstico.

Resultados e discussão

A análise deste estudo abrange o 1º semestre do ano de 2014 e, neste período, foi possível ter uma visão macro dos processos e identificar áreas onde estão ocorrendo os maiores índices de turnover e também conhecer os seus motivos. Neste caso, foi identificado o departamento de vendas como a área de maior rotatividade de pessoas. O processo de vendas dos serviços na empresa Notória acontece de três maneiras: porta a porta nas empresas, parcerias com associações e amostras gratuitas em forma de palestras em eventos. Pois as

vendas é uma habilidade, onde se aplicam um conjunto de técnicas que não são desenvolvidas no profissional de finanças ou contábeis.

Outra ação da empresa que parte da própria diretoria é a de implementar um programa de treinamento, reciclagem e qualificação internamente. Para isto a empresa irá contratar um profissional especificamente para treinar os novos e atuais colaboradores: *Algo precisa ser feito para que o departamento de vendas se torne atrativo e desperte o desejo de permanência dos vendedores nele. Todo investimento na qualificação e aprimoramento dos colaboradores nunca será em vão. (ENTREVISTA COM DIRETOR PRESIDENTE).*

Para o supervisor comercial, ter alguém atuando especificamente em treinamentos da equipe de vendas será mais uma ferramenta gerencial a seu favor: *Esse novo colaborador terá a missão de identificar as limitações individuais e da equipe como um todo para assim aplicar os treinamentos. Com essas informações posso direcionar melhor minha atuação como supervisor e saber onde estão os pontos fracos bem como saber o potencial de cada um. (ENTREVISTA COM SUPERVISOR COMERCIAL).* A importância do treinamento de equipes traz resultados significativos não só em ganhos financeiros mas também como motivação em investimentos na sua vida profissional.

Há uma visão atual da diretoria para grandes talentos, onde eles não só desejem entrar para a organização, mas também que queiram permanecer nela: *O objetivo é saber onde encontrar as pessoas certas para a função certa deixando de contratar desesperadamente por necessidade e, conseqüentemente contratar errado. Queremos que nossos colaboradores saibam que eles têm um motivo a mais para se dedicarem e permanecerem na empresa. E o fator principal desta ação: só depende deles. (ENTREVISTA COM DIRETOR PRESIDENTE).* Para reter talentos é necessário que a empresa tenha uma postura e atitudes diferenciadas com ações que mostrem ao colaborador que realmente seus esforços serão um dia recompensados. Pensando e aplicando esta ação a Notória terá uma melhora significativa na dedicação dos seus colaboradores e contribuirá bastante para reduzir o índice de turnover.

Os primeiros resultados na implementação das ações do projeto já foram possíveis de serem identificados. O clima organizacional é bem diferente e a motivação dos colaboradores é perceptível. Todos se mostraram satisfeitos com as ações propostas e dispostos a dedicação para a contribuição de melhorias. Cada

ação tem seu cronograma e o projeto terá início no primeiro semestre do ano de 2015, porém desde já observa-se algumas mudanças em relação a atitudes e comportamentos dos colaboradores que querem a implementação dessas mudanças. Entender o que torna uma empresa atrativa para se trabalhar e permanecer nela desenvolvendo uma carreira e satisfação profissional é o caminho para alcançar a satisfação dos colaboradores.

Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional. A Dinâmica do sucesso nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2005.
- DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- HAIR JR, *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LEMONS, Ciro Antônio Pereira. **Repercussões do turnover na indústria calçadista de Nova Serrana**. 2010. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo. Disponível em: <http://www.unipel.edu.br/2011/media/pdf/mestrado/dissertacoes_2010/dissertacao_ciro_antonio_pereira_lemos_2010.pdf> Acesso: 29 Set 2014.
- MARCONI, Maconi de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOBLEY, William H. **Turnover: Causas, consequências e controle**; tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- ROSARIO, Cecília Camargo. **Rotatividade de Pessoal (turnover)**. 2006. Disponível em: <<http://www.atituderh.com/artigo.aspx?codigo=2177>> Acesso: 02 Out 2014.
- TACK, A. **A Liderança Motivacional**. São Paulo: Siamar, Serviço Cultural Interamericano e Ed. Ltda., 1989.